

De wijsheid van de minderheid

Besluiten nemen met het hele team, vraagt veel van een directeur of manager. Er zijn vrijwel altijd mensen die tegen zijn, of ze dat nu laten weten of niet. Juist van hen kun je veel leren, vertelt Karin van den Hoven tijdens de workshop Deep Democracy.



In popcornstijl – niet het rijtje af, maar mensen om de beurt het woord geven – laat ze alle aanwezigen eerst inchecken. Zelf vertelt workshopleider Karin van den Hoven als eerste wie zij is. De workshop wordt aangeboden vanuit Parenticom, in samenwerking met haar bedrijf *Keep Talking*. Onder die noemer ondersteunt Karin teams en individuen bij communicatievraagstukken. Na haar mogen de anderen vertellen wie ze zijn, wat ze doen en wat hun verwachtingen zijn van de middag. De één laat weten ‘meer betrokken, bevlogen en bekwame medewerkers te willen’ en vraagt zich af hoe Deep Democracy daarbij kan helpen. Een ander geeft aan het lastig te vinden om te luisteren naar de dwarsdenkers, terwijl ze er soms weken later achter komt dat die dwarsdenkers goede punten hebben. Weer een ander ziet dat steeds dezelfde mensen actief zijn binnen haar organisatie. Zij wil graag weten hoe ze de minder actieve medewerkers kan bereiken. Deze Check In is volgens Karin van den Hoven een vorm die je goed kunt gebruiken bij een vergadering. ‘Het laat namelijk zien dat iedereen andere deelbelangen en taakgebieden heeft’, vertelt ze. ‘Maar het is ook een manier om saamhorigheid te bewerkstelligen. Iedereen krijgt al in het begin van een vergadering een stem. Dat helpt om het vertrouwen binnen teams te laten groeien.’

Lalala en li

Daarnaast kun je tijdens de Check In bijvoorbeeld vragen hoe medewerkers zich voelen. ‘Op het moment dat dit duidelijk is, weet je als teamleider ook hoe je medewerkers in de vergadering zitten. Dat geeft ruimte.’ Een van de aanwezigen voegt toe dat hij werkt met een smileys-systeem. Hij laat de medewerkers voorafgaand aan een vergadering een streepje zetten onder een rode, oranje of groene smiley. Wanneer hij ziet dat er veel rode of oranje smileys zijn, is dat een reden om het gesprek daarover te openen. De rol van de leider is volgens Karin van den Hoven daarbij heel belangrijk. Wie Deep Democracy wil invoeren, moet vooral luisteren naar de groep. ‘Dat betekent mensen om de beurt het woord te geven, zonder hen te onderbreken. En je moet niets opschrijven, want daarmee verlies je het contact met de groep. Als er vervolgens weinig gedeeld

wordt, kun je eigenlijk wel concluderen dat de veiligheid niet optimaal is.' In die eerste fase moeten leiders op zoek gaan naar de 'li' volgens haar. 'Als het gaat om besluitvorming zijn er lalala's en li's. De lalala gaat makkelijk mee in besluitvorming. De li niet. Die is het er niet mee eens.'

Koffiepraat

Wat managers en directeuren moeten voorkomen, is dat medewerkers zich niet uitspreken in de vergadering. Maar wel bijvoorbeeld bij het koffieapparaat. 'In ieder team wordt geroddeld', zegt Karin. 'Dat doen we allemaal en dat mag er best zijn. Het wordt pas een probleem als het groter wordt. Als er bijvoorbeeld steeds meer wordt geroddeld over de werkwijze van een bepaalde leidinggevende, waardoor er uiteindelijk niet meer naar die persoon geluisterd wordt.' Een van de aanwezigen heeft daar een methode voor op de werkvloer. Binnen zijn bedrijf kun je niet naar een volgende laag als je het niet besproken hebt met de laag eronder. Daarmee kun je voorkomen dat medewerkers naar de directeur stappen om hun beklag te doen over een bepaalde manager, zonder dat diegene daar zelf iets van weet. Karin vult aan dat het heel belangrijk is dat je bij Deep Democracy als teamleider gaat voelen welke onderwerpen of problemen er in het team spelen. 'Maar hoe maak je dat bespreekbaar?', vraagt een van de aanwezigen. Een andere directeur reageert. Hij vertelt dat hij bij gemopper tijdens een vergadering de mopperaar het woord geeft. Zodat diegene direct kan uitleggen wat er aan de hand is. Overigens merkt hij wel dat medewerkers dat niet altijd leuk vinden.

Sabotage

Volgens Karin is het belangrijk om de zogenoemde 'sabotagelijijn' in je achterhoofd te houden bij teamoverleg. 'Heel veel gesprekken worden open en bloot gevoerd, maar er speelt ook altijd wat onder water', zegt ze. In veel gevallen gaat een gefrustreerde medewerker van bedekt gedrag - zoals het maken van sarcastische grappen, het hebben van smoezen en roddelen - langzaam over naar slechte communicatie, tegenwerken en eventueel zelfs vertrek. Het is aan de manager of directeur om die lijn te doorbreken. Aansluitend vertelt ze over de boven- en onderstroom die in elke organisatie zit. Boven water zie je bij medewerkers gedrag, kennis, competentie, vaardigheden en doelstellingen. Onder water vind je vaak hun drijfveren, motivatie, persoonlijke waarden, zelfvertrouwen en identiteit. Als het gaat om het organisatieniveau vind je boven water doelstellingen, targets, een visie, plannen, beleid en regels. Onder water vind je daar vertrouwen of wantrouwen, macht en onmacht, bedrijfscultuur, onuitgesproken zaken en indirecte weerstand. Hoe zorg je er nu voor dat de waterlijn zakt? Volgens Karin is het essentieel om altijd in te checken en op zoek te gaan naar de 'li'. Daarbij is het bij *Deep Democracy* belangrijk dat in vier stappen iedereen wordt gehoord. Dat doe je door alle inzichten van een bepaald onderwerp te verzamelen, actief te vragen naar een alternatief, vragen naar ondersteuning van dat alternatief en komen tot een voorstel.

Talking stick

Bij dat voorstel heeft de minderheidsstem aandacht nodig. Dat doe je door te erkennen dat je helaas niet gaat voor de voorkeur van die persoon. 'En hem of haar te vragen wat ze nodig hebben om met het meerderheidsbesluit mee te gaan. Er mag dan geen nieuwe discussie ontstaan of een compromis, maar wel creatieve aanvullingen. In veel gevallen zullen mensen die zich gehoord voelen, toch kunnen meegaan in het besluit van de meerderheid. Alleen bij een zeer verdeelde stemming is het belangrijk om het proces

opnieuw in te gaan', vertelt Karin. Als mensen de neiging hebben om tijdens zo'n proces door elkaar heen te praten, kan het gebruik van een 'talking stick' volgens haar helpen. Wanneer je de stok vast hebt, mag je praten. De rest houdt dan zijn mond. Als je vervolgens zelf de stok krijgt, mag je niet reageren op de ander, maar enkel vertellen wat jouw visie is. Karin vertelt over haar puberkinderen die eens een erge ruzie hadden. Ze gaf hen om de beurt de stok. 'Eerst was er veel verdriet en boosheid, maar op een gegeven moment zei mijn dochter tegen haar broer: ik mis jou. Wij deden zoveel samen en de laatste tijd niet meer. Die opmerking bleek de kern van het conflict te zijn. Opeens was er begrip, ook vanuit mijn zoon. De rest van de middag hebben ze samen films gekeken.'

Gesprek op voeten

Om zelf ook te ervaren hoe het is om bepaalde vormen te gebruiken, nodigt Karin de cursisten uit om op te staan. Ze gaan een 'gesprek op voeten' doen. Aan de groep wordt gevraagd over welk onderwerp dat moet gaan. Een van de aanwezigen stelt voor om het over de Stint te hebben. De vraag wordt: wat doen we met de Stint? Spontaan mag iemand beginnen. Een directeur vertelt dat hij door wil met de Stint. Ondanks het ongeluk, gelooft hij dat de Stint nog steeds het veiligste vervoermiddel is voor grotere groepen kinderen. Wel moeten alle Stints voor gebruik gemaakt worden. Nadat hij zijn verhaal heeft gedaan, vraagt Karin aan de groep wie het hiermee eens is. Die mogen bij hem gaan staan. Een aantal deelnemers doen dat. Daarna vraagt ze aan een van de anderen zijn mening. Hij vertelt dat hij de beslissing wil laten maken door de ouders. Als de Stint volgens hen besmet is, zal hij hem niet meer inzetten. Wat opvalt is dat een aantal aanwezigen overloopt van de ene naar de andere directeur. Dat laat heel duidelijk zien dat een mening vaak niet zwart-wit is. 'Het is belangrijk om de nuances te vinden in zo'n discussie. Met het gesprek op voeten wordt dat vrij duidelijk.'

Alle stemmen

Na de oefening is het tijd voor de Check Out, waarbij Karin de deelnemers vraagt of de workshop heeft voldaan aan de verwachtingen en wat je ervan meeneemt naar huis. De een wil bewuster de zone van het oncomfortabele debat opzoeken, omdat het veel goeds brengt. Een ander wil bewuster worden van koffiepraat en de invloed daarvan op het team. Weer een ander heeft het gevoel dat ze moet gaan vertragen, zodat besluitvorming uiteindelijk breder gedragen kan worden. Zo heeft iedereen precies dezelfde workshop gevolgd en er toch allemaal iets anders uitgehaald. Daarmee laat Karin net als bij de methode van *Deep Democracy* ook aan het einde van de cursus alle stemmen horen.